**Jak przeprowadzić strategiczne zmiany w firmie?**

**Kiedy zarząd firmy wyznacza nowe kierunki działania lub dokonuje innych zmian o znaczeniu strategicznym, autorom nowych rozwiązań zazwyczaj towarzyszy duży optymizm. Ale czy podzielą go również menedżerowie i pracownicy niższych szczebli? To już nie jest pewne, a zależy przede wszystkim od sposobu, w jaki zmiany zostaną przeprowadzone.**

Pracownicy przeważnie nie lubią zmian – i to nawet wtedy, jeśli mają one usprawnić organizację i w konsekwencji ułatwić ich pracę. Ten wewnętrzny opór przed tym co nowe i nieznane wynika wprost z ludzkiej natury. Oto bowiem znów musimy nauczyć się czegoś nowego, dostosować się, wyjść poza strefę komfortu. A tego przeważnie nie lubimy, o ile nie jesteśmy naprawdę przekonani, że nowy cel faktycznie wart jest zwiększonego wysiłku.

I tutaj dochodzimy do sedna – aby zmiany mogły zostać wprowadzone z sukcesem, niezwykle istotna jest zarówno właściwa komunikacja, jak i odpowiedni sposób przeprowadzenia procesu zmian. Nawet najdoskonalszy projekt okaże się bezużyteczny, jeśli będzie mu towarzyszył opór ze strony osób, które mają go zrealizować.

**Kiedy zmiana jest strategiczna?**

Kiedy przedsiębiorstwo wprowadza zupełnie nową strategię biznesową, wówczas z całą pewnością możemy mówić o strategicznej zmianie. Ale ze zmianą o charakterze strategicznym mamy do czynienia także w wielu innych sytuacjach.

Właściwie zawsze, gdy wdrażane są nowe procesy, zmiany organizacyjne lub wyznaczane są nowe kierunki działania – mamy do czynienia z nowymi wyzwaniami o charakterze strategicznym, a ich efekty będą uzależnione od zaangażowania poszczególnych pracowników.

Najtrudniejsze będą zapewne zmiany związane z przejęciami, fuzjami, czy restrukturyzacjami, warto jednak mieć świadomość, że nie tylko tak radykalne procesy wymagają zwrócenia dużej uwagi na sposób, w jaki zostaną przedstawione pracownikom.

- Zmiana strategiczna wymaga przetłumaczenia strategii wyznaczonej przez zarząd na język, który będzie zrozumiały dla wszystkich pracowników – mówi Iwona Wencel, prezes firmy doradczej WNCL. – Pokazując korzyści z przeprowadzanych zmian na przyszłość, wyzwalamy zaangażowanie, a następnie z większą łatwością wdrażamy nową strategię. A każdy prawidłowo zrealizowany etap udowadnia pracownikom, że „nie taki diabeł straszny, jak go malują” – podkreśla.

**Zmiany krok po kroku**

Tłumaczenie strategii na język pracowników wymaga do pewnego stopnia rozłożenia jej na części pierwsze. Zmiany powinny zostać podzielone na poszczególne etapy, etapy zaś na kroki odpowiadające poszczególnym działaniom. Niezwykle istotne jest także wpisanie poszczególnych zmian w harmonogram, a więc określenie, kiedy określone etapy powinny zostać zrealizowane. To właśnie konsekwencja okazuje się najważniejszym kluczem do sukcesu. Ale nie jedynym!

Druga ważna sprawa to komunikacja, a z tą bywa trudno. Przede wszystkim osoby odpowiedzialne za wdrażanie zmian strategicznych w poszczególnych działach muszą mieć przychylność i wsparcie zarządu. Z jednej strony chodzi o to, aby sami menedżerowie czuli się pewniej wiedząc, że działają przy pełnej aprobacie zarządu i w razie problemów mogą liczyć na odpowiednią pomoc. Z drugiej – ważny jest wyraźny sygnał dla pracowników, że wprowadzane zmiany nie są „wymysłem” jednego menedżera, ale stanowią efekt uzgodnionych na najwyższym szczeblu i dobrze przemyślanych rozwiązań.

Im poważniejsze są zmiany, tym bardziej potrzebna jest wizja, z którą pracownicy będą mogli się utożsamić. Dobrze więc, jeśli ambasadorem zmian będzie charyzmatyczny lider, który wyjaśni sens zmian i sprawi, że pracownicy zaangażują się w osiąganie nowych celów.

Nie do uniknięcia są jednak obiekcje części pracowników i nimi również należy się zająć. Po pierwsze – ważne, aby mogły one w ogóle wybrzmieć, a więc aby zostały wypowiedziane na głos. Po drugie – istotne, aby zostały potraktowane poważnie, tak aby antagoniści nie poczuli się zignorowani. Liderzy zmian powinni pochylić się nad zgłaszanymi wątpliwościami i przedyskutować je z pracownikami, wykazując przy tym otwartość na rozmaite argumenty.

Jeśli tego zabraknie, istnieje duże ryzyko, że wdrażanie strategii będzie oddolnie hamowane przez nieprzekonane osoby. Wpływ „hamulcowych” poznać możemy np. po pojawiających się, ale nieuzasadnionych opóźnieniach, czy też po pogarszającej się atmosferze w zespole pracowników. Gdy pracownicy nie są przekonani do wprowadzanych zmian, nie dostrzeżemy u nich entuzjazmu, a zamiast niego często będziemy mieli do czynienia z tzw. biernym oporem. To sygnały, że nie wszystkie wątpliwości zostały wyjaśnione lub że zmiany są wprowadzane za szybko.

Pamiętajmy, że powodzenie zmian wymaga autentycznego zaangażowania pracowników, a więc to od tego, na ile staną się oni ambasadorami nowej strategii, będzie zależała w dużym stopniu jej skuteczność.

**Samodzielnie lub z pomocą**

Przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie przeprowadzić pożądane zmiany własnymi siłami. Szczególnie wtedy, gdy zmiany strategiczne dotyczą dużej firmy oraz szczególnie skomplikowanych procesów (np. fuzji czy też nowej struktury organizacyjnej), samodzielne przeprowadzanie całego procesu wiąże się z dużym ryzykiem. Bezpieczniej w takiej sytuacji zdecydować się na pomoc firmy zewnętrznej, wyspecjalizowanej w przeprowadzaniu zmian strategicznych. Jak może przebiegać taka współpraca?

- Na okres około 6 miesięcy wcielamy się w rolę Lidera Projektu Zmiany, często prowadząc Zespół Projektowy. Pracujemy wspólnie, łącząc naszą wiedzę z wiedzą członków zespołu na temat firmy. Wszystkie działania wspieramy skuteczną kampanią komunikacyjną – mówi Iwona Wencel.

Dzięki wspólnej pracy zewnętrznych i wewnętrznych ekspertów cały proces przeprowadzania zmian (od definiowania potrzeb, przez planowanie i wdrażanie zmian) odbywa się skuteczniej, a często też szybciej.

Taka współpraca opiera się na dostarczaniu pracownikom tzw. „quick wins” – szybkich rozwiązań, które pokazują, że nawet w dużych organizacjach da się działać sprawnie, elastycznie i skutecznie. Kiedy pracownicy uświadamiają sobie, jak korzystne są proponowane usprawnienia, wzrasta ich wiara w sens nowej strategii. A – jak już wspomnieliśmy – większe zaangażowanie pracowników, to w konsekwencji większe sukcesy całego przedsiębiorstwa.

Źródło: [WNCL](https://wncl.pl/)